



## Membangun Ketahanan UMKM Melalui Growth Stage Model 4.0: Studi Kasus di GBI Helvetia

Dr. Ernida Marbun, M.Pd

Universitas Satya Terra Bhinneka, Indonesia, Ernidaerni81@gmail.com

\*coresponding author)

### Info Artikel

**Diajukan:** 10-01-2025

**Diterima:** 20-01-2025

**Diterbitkan:** 30-01-2025

**Kata Kunci:**

UMKM;  
Ketahanan;  
Growth Stage;  
Model 4.0.  
Gereja.

**Keywords:**

MSMES;  
Resilience;  
Growth Stage;  
Model 4.0.  
Church.



Lisensi: cc-by-sa

Copyright © 2025 by Author.

Published by Faatuatua Media Karya

### Abstrak

Di era digital dan Revolusi Industri 4.0, UMKM menghadapi tantangan dalam mempertahankan daya saing. Penelitian ini membahas penerapan Growth Stage Model (GSM) 4.0 di GBI Helvetia, yang mengintegrasikan teknologi digital dan nilai-nilai Kristiani dalam pengembangan UMKM. Menggunakan metode kualitatif, penelitian ini mengidentifikasi dukungan komunitas gereja, inovasi produk, dan transformasi digital sebagai faktor utama ketahanan UMKM. Namun, banyak pelaku UMKM masih berorientasi pada keuntungan, mengabaikan etika bisnis. GSM 4.0 menawarkan kerangka strategis untuk membantu UMKM beradaptasi dan bertumbuh secara berkelanjutan.

### Abstract

In the digital era and the Fourth Industrial Revolution, micro, small, and medium enterprises (MSMEs) face challenges in maintaining competitiveness. This study examines the Growth Stage Model (GSM) 4.0 at Gereja Baptis Indonesia (GBI) Helvetia, integrating digital technology and Christian values to support MSME development. Using qualitative methods, data were collected through in-depth interviews and participant observation. Findings reveal that church support, product innovation, and digital transformation enhance MSME resilience. However, many remain profit-oriented, neglecting ethical principles. GSM 4.0 offers a strategic framework for sustainable MSME growth.

## 1. PENDAHULUAN

Era digital dan revolusi industri 4.0, sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan daya saing dan keberlanjutan. Perubahan teknologi yang cepat, persaingan pasar yang semakin ketat, serta ketidakpastian ekonomi global menuntut UMKM untuk lebih inovatif dan adaptif dalam menghadapi dinamika pasar. Menurut Drucker (1999, hlm. 63), "bisnis yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan akan mengalami stagnasi atau bahkan mengalami kemunduran." Oleh karena itu, strategi yang berbasis pada inovasi dan adaptasi menjadi kunci dalam mengembangkan UMKM di era modern.

Dalam konteks komunitas iman, gereja memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan ekonomi jemaat melalui pendekatan bisnis transformatif yang berbasis pada prinsip-prinsip iman Kristen. Sebagaimana dikemukakan oleh Novak (1993, hlm. 112), "etika bisnis yang berlandaskan nilai-nilai agama dapat menciptakan ekosistem ekonomi yang lebih sehat dan berkeadilan." Gereja dapat menjadi fasilitator bagi jemaat untuk membangun bisnis yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memiliki dampak sosial dan spiritual yang berkelanjutan.

Salah satu pendekatan yang telah diterapkan dalam komunitas gerejawi adalah Growth Stage Model (GSM) 4.0, yang mengadopsi teknologi digital serta nilai-nilai Kristiani dalam setiap tahapan pertumbuhan bisnis. Model ini dikembangkan untuk menjawab tantangan yang dihadapi UMKM jemaat dalam mengelola bisnis secara profesional tanpa mengabaikan nilai-nilai spiritual. Menurut Kotler dan

Keller (2016, hlm. 89), "model bisnis yang berbasis digital dan inovasi memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan dalam lanskap bisnis yang semakin kompleks." Dengan mengintegrasikan pendekatan GSM 4.0, diharapkan pelaku UMKM di lingkungan gereja dapat mengembangkan bisnis yang tidak hanya sukses secara ekonomi, tetapi juga memiliki dampak sosial yang lebih luas.

Pelaksanaan GSM 4.0 telah diterapkan di beberapa komunitas gerejawi, salah satunya di Gereja Baptis Indonesia (GBI) Helvetia. Gereja ini telah berupaya mengintegrasikan GSM 4.0 dalam pengembangan UMKM jemaat dengan berbagai strategi, seperti pelatihan kewirausahaan berbasis iman, pendampingan digitalisasi bisnis, program inkubasi usaha, dan pembangunan jaringan bisnis antarjemaat. Langkah-langkah ini bertujuan untuk membantu jemaat mengelola usaha dengan prinsip ekonomi yang sehat serta tetap berlandaskan pada nilai-nilai Kristiani dalam menjalankan bisnis mereka.

Namun, dalam pelaksanaannya, masih terdapat tantangan besar, terutama dalam aspek integrasi iman dalam praktik bisnis. Banyak pelaku UMKM yang masih lebih menonjolkan keuntungan finansial dibandingkan dengan penerapan nilai-nilai Kristiani dalam bisnis mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Nash (1994, hlm. 74) yang menyatakan bahwa "banyak pengusaha Kristen menghadapi dilema antara prinsip iman dan tuntutan pasar yang kompetitif." Fokus utama mereka masih berkisar pada profitabilitas jangka pendek tanpa mempertimbangkan prinsip etika bisnis yang sesuai dengan ajaran Kristen. Kurangnya kesadaran tentang bisnis sebagai panggilan iman serta tekanan dari lingkungan bisnis sekuler turut menjadi hambatan dalam menerapkan prinsip-prinsip Kristiani secara maksimal dalam dunia usaha.

Data dari Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan bahwa UMKM menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja nasional. Namun, hanya 15% dari UMKM yang berhasil bertahan dalam jangka panjang, terutama karena keterbatasan akses terhadap teknologi dan sumber daya finansial (Kemenkop UKM, 2022). Fenomena ini juga terjadi di kalangan jemaat Gereja Baptis Indonesia (GBI) Helvetia, di mana banyak pelaku UMKM menghadapi kendala dalam transformasi digital dan pengelolaan bisnis secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, strategi berbasis inovasi teknologi sekaligus mempertahankan nilai-nilai rohani menjadi solusi yang perlu dioptimalkan.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk menghadirkan strategi bisnis yang tidak hanya relevan secara ekonomi, tetapi juga berdampak secara sosial dan spiritual. GSM 4.0 sebagai pendekatan baru dalam pengembangan UMKM berbasis iman Kristen menawarkan solusi yang inovatif dengan mengintegrasikan teknologi digital, prinsip kepemimpinan rohani, dan pola pertumbuhan bisnis yang adaptif. Sebagaimana dikemukakan oleh Porter (2008, hlm. 56), "strategi bisnis yang berfokus pada inovasi dan keberlanjutan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dalam persaingan global."

Kebaharuan dari penelitian ini adalah penggabungan pendekatan bisnis modern dengan nilai-nilai gerejawi dalam mendukung UMKM jemaat GBI Helvetia, sehingga mampu menciptakan dampak jangka panjang yang berkelanjutan bagi komunitas. Dengan pendekatan yang lebih sistematis, gereja dan komunitas bisnis berbasis iman dapat memperkuat pembinaan spiritual, pendidikan teologi bisnis, serta mentorship bagi pengusaha jemaat. Dengan demikian, UMKM dapat bertumbuh bukan hanya sebagai entitas bisnis yang sukses secara materi, tetapi juga sebagai sarana untuk melayani Tuhan dan sesama dengan penuh integritas.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis implementasi Growth Stage Model (GSM) 4.0 pada UMKM di Gereja Baptis Indonesia (GBI) Helvetia. Menurut Creswell (2018:52), penelitian kualitatif memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena sosial dan ekonomi berbasis nilai spiritual, sehingga relevan dalam mengkaji integrasi iman Kristen dalam bisnis jemaat. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan lima pemilik UMKM jemaat GBI Helvetia yang telah menjalankan usaha berbasis iman, pemimpin gereja, dan pakar bisnis transformatif untuk menggali pengalaman mereka. Selain itu, observasi partisipatif dilakukan dalam berbagai kegiatan komunitas ekonomi gerejawi, seperti pelatihan dan forum diskusi. Studi dokumentasi digunakan untuk menganalisis kebijakan gereja dan materi pelatihan GSM 4.0. Analisis data dilakukan dengan triangulasi sebagaimana disarankan oleh Denzin dan Lincoln (2011:65) untuk meningkatkan validitas hasil penelitian. Selain itu, pendekatan hermeneutik diterapkan untuk memahami keterkaitan nilai iman Kristen dengan strategi bisnis. Gadamer (1975:112) menjelaskan bahwa hermeneutika membantu memahami makna teks dalam konteks sosial tertentu, yang dalam penelitian ini diaplikasikan dalam analisis kebijakan gerejawi terhadap UMKM. Dengan metode ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan holistik tentang implementasi GSM 4.0 dalam ekosistem bisnis gereja serta strategi mengintegrasikan iman dalam praktik ekonomi jemaat.

### 3. HASIL DAN ANALISIS

Metode harus ada di bagian ini, dengan **Font Size 10** dan jenis huruf **Arial**. Pada bagian metode berisikan minimal tahapan kajian yang gunakan untuk menyelesaikan permasalahan pengabdian termasuk analisis data

#### 3.1. Temuan

Temuan hasil wawancara dengan lima jemaat GBI Helvetia yang menjalankan UMKM, yaitu Pak Pinem, Pak Sibarani, Pak Napitupulu, Pak Sijabat, dan Pak Panjaitan, menunjukkan bahwa program GSM 4.0 memberikan dampak positif dalam pengembangan bisnis mereka. Pak Pinem menekankan pentingnya inovasi digital dalam bisnis, namun masih menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan nilai-nilai iman dalam persaingan pasar. Pak Sibarani mulai menerapkan pemasaran digital tetapi mengakui bahwa keuntungan finansial masih menjadi prioritas utama, sehingga aspek etika bisnis sering terabaikan. Pak Napitupulu menyadari perlunya keseimbangan antara aspek rohani dan bisnis, sementara Pak Sijabat mengalami pertumbuhan pesat berkat GSM 4.0 namun masih berjuang dalam menerapkan prinsip keadilan dalam bisnisnya. Pak Panjaitan melihat bisnis sebagai panggilan iman tetapi menyayangkan bahwa banyak pelaku UMKM gereja lebih fokus pada aspek material.

Dalam konteks Gereja Baptis Indonesia Helvetia, ketahanan bisnis menjadi faktor utama dalam pertumbuhan UMKM. Kapabilitas manajemen, modal sosial, inovasi, diversifikasi produk, serta dukungan gereja berperan dalam menjaga stabilitas bisnis jemaat. Selain itu, efektivitas strategi bisnis diukur dari peningkatan pendapatan, pengembangan pasar, kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan keberlanjutan usaha.

Model GSM 4.0 membagi siklus pertumbuhan UMKM ke dalam tiga tahap utama. Pada tahap awal, fokus utama adalah perencanaan bisnis, pengembangan produk, pemasaran awal, dan pengelolaan keuangan. Tahap pertumbuhan mencakup ekspansi pasar, inovasi produk, peningkatan manajemen operasional, strategi diversifikasi, dan kolaborasi. Tahap terakhir, yaitu tahap penurunan atau adaptasi, menuntut UMKM untuk melakukan analisis situasi, reformulasi strategi bisnis, transformasi digital, revitalisasi merek, serta mencari sumber pendapatan alternatif.

Secara keseluruhan, ketahanan bisnis dan efektivitas strategi merupakan kunci keberhasilan UMKM di lingkungan gereja. GSM 4.0 memberikan wawasan yang relevan dalam memahami siklus bisnis UMKM, memastikan bahwa mereka dapat bertahan dan berkembang dalam jangka panjang dengan strategi yang tepat dan dukungan dari komunitas gereja.

#### 3.2. Tanggapan terhadap temuan dengan dukungan data

- a. Ketahanan Bisnis dan Dukungan Komunitas  
Dukungan komunitas gereja terbukti menjadi faktor utama dalam mempertahankan bisnis. Dari hasil wawancara, 80% responden menyatakan bahwa modal sosial yang mereka dapatkan dari jaringan gereja membantu dalam pemasaran produk dan memperoleh pelanggan tetap. Sebagai contoh, Pak Pinem mengungkapkan bahwa pelanggan awal usahanya berasal dari jemaat gereja yang kemudian merekomendasikan kepada orang lain.
- b. Strategi Bisnis dan Inovasi Produk  
Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa inovasi produk dan diversifikasi usaha menjadi strategi kunci dalam menghadapi tantangan ekonomi. Sebanyak 60% responden, termasuk Pak Napitupulu dan Pak Sijabat, menyatakan bahwa mereka harus menyesuaikan produk dengan kebutuhan pasar agar bisnis tetap berjalan. Ini sejalan dengan model GSM 4.0 yang menekankan inovasi dalam tahap pertumbuhan UMKM.
- c. Transformasi Digital dan Efisiensi Operasional  
Dalam era digital, adaptasi terhadap teknologi menjadi kebutuhan utama. Data wawancara menunjukkan bahwa 40% responden, seperti Pak Panjaitan, mulai menggunakan media sosial untuk pemasaran dan mencatat peningkatan pelanggan hingga 30%. Hal ini membuktikan bahwa penerapan strategi digital dapat membantu UMKM memperluas jangkauan pasar. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa ketahanan dan pertumbuhan UMKM di lingkungan gereja sangat dipengaruhi oleh faktor komunitas, inovasi, serta pemanfaatan teknologi. Dengan menerapkan strategi yang tepat dalam kerangka GSM 4.0, UMKM berbasis gereja dapat berkembang secara berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

#### 3.3. Interpretasi Temuan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ketahanan bisnis merupakan faktor utama dalam menjaga keberlanjutan UMKM di GBI Helvetia. Responden, yang terdiri dari lima pelaku UMKM,

menunjukkan bahwa keberhasilan usaha mereka sangat bergantung pada kapabilitas manajemen, jaringan sosial, inovasi, dan dukungan gereja. Data yang dikumpulkan mengungkapkan bahwa UMKM yang memiliki strategi bisnis yang jelas dan adaptif mampu bertahan di tengah tantangan ekonomi.

Implementasi GSM 4.0 dalam ekosistem UMKM berbasis gereja menegaskan bahwa UMKM terdapat tiga tahapan utama dalam pertumbuhan bisnis: tahap awal, tahap pertumbuhan, dan tahap adaptasi atau penurunan. Para responden mencerminkan variasi dalam tahapan ini, di mana beberapa telah berhasil melakukan ekspansi, sementara yang lain masih bergulat dengan tantangan operasional.

Dukungan dari gereja tidak hanya terbatas pada aspek finansial tetapi juga dalam bentuk bimbingan dan jejaring sosial. Gereja berperan sebagai fasilitator dalam membangun ekosistem bisnis yang berkelanjutan, terutama dalam penguatan nilai-nilai etika Kristen dalam berbisnis. Dengan demikian, interpretasi terhadap temuan ini menegaskan bahwa strategi bisnis yang efektif dan berbasis nilai spiritual memiliki dampak signifikan terhadap ketahanan dan pertumbuhan UMKM dalam komunitas GBI Helvetia.

### **3.4. Pembahasan**

Temuan penelitian ini selaras dengan teori ketahanan bisnis yang dikemukakan oleh Smallbone et al. (2012), yang menegaskan bahwa kapabilitas manajerial, inovasi, dan jejaring sosial merupakan faktor utama dalam keberlanjutan UMKM. Dalam konteks GBI Helvetia, UMKM yang memiliki strategi bisnis yang baik dan didukung oleh komunitas gereja cenderung lebih mampu bertahan dalam menghadapi tantangan ekonomi.

Penelitian dari Putri & Santoso (2020) tentang UMKM berbasis komunitas juga mendukung temuan ini. Mereka menemukan bahwa modal sosial yang kuat dalam lingkungan berbasis keagamaan memberikan keuntungan tambahan bagi pelaku usaha, baik dalam akses pasar, modal, maupun dukungan moral. Hal ini sejalan dengan peran gereja di GBI Helvetia yang bukan hanya sebagai tempat ibadah, tetapi juga sebagai fasilitator dalam pengembangan UMKM melalui pelatihan dan jejaring bisnis.

Selain itu, pendekatan GSM 4.0 dalam penelitian ini dapat dikaitkan dengan model pertumbuhan bisnis yang dijelaskan oleh Greiner (1998), yang membagi siklus bisnis menjadi tahap awal, pertumbuhan, dan adaptasi. Para pelaku UMKM di GBI Helvetia mengalami dinamika serupa, di mana mereka yang berhasil berinovasi dan beradaptasi mampu mempertahankan keberlangsungan bisnis mereka, sementara mereka yang kurang fleksibel menghadapi stagnasi atau bahkan penurunan usaha.

Dari perspektif teologi ekonomi, penelitian ini juga mendukung gagasan Weber (1905) tentang etos kerja Protestan, di mana nilai-nilai iman mendorong etika bisnis yang berorientasi pada kerja keras, kejujuran, dan inovasi. Responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iman Kristen menjadi motivasi utama mereka dalam menjalankan usaha, sekaligus sebagai dasar dalam pengambilan keputusan bisnis yang etis.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa kombinasi antara strategi bisnis yang kuat, inovasi, jejaring sosial, serta nilai-nilai spiritual berkontribusi terhadap ketahanan dan pertumbuhan UMKM di lingkungan GBI Helvetia.

## **4. KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Growth Stage Model (GSM) 4.0 merupakan model pertumbuhan bisnis yang fleksibel dan efektif dalam membantu UMKM memahami siklus bisnis mereka. Model ini memungkinkan pemilik usaha mengidentifikasi tahap pertumbuhan—awal, ekspansi, dan penurunan serta merancang strategi yang sesuai. Pemahaman ini penting untuk meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan UMKM dalam menghadapi perubahan pasar.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan. Studi ini hanya mencakup UMKM di satu wilayah, sehingga belum merepresentasikan kondisi bisnis di daerah lain. Selain itu, faktor eksternal seperti kebijakan ekonomi, regulasi pemerintah, dan inovasi teknologi belum dianalisis secara mendalam. Oleh karena itu, pengembangan GSM 4.0 perlu mempertimbangkan aspek ini agar lebih komprehensif dan aplikatif di berbagai sektor industri.

Ke depan, penelitian ini merekomendasikan pengujian GSM 4.0 pada skala lebih luas, integrasi faktor eksternal dalam analisis, serta pendekatan longitudinal untuk memahami dampaknya dalam jangka panjang. Dari perspektif praktis, GSM 4.0 dapat digunakan sebagai alat analisis strategis bagi UMKM untuk mengembangkan strategi adaptif. Dalam konteks GBI Helvetia, penerapan nilai iman Kristen dalam bisnis dapat memperkuat etika usaha yang berkelanjutan, meningkatkan daya saing, dan menciptakan dampak sosial yang lebih luas.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Dengan penuh rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini. Secara khusus, penulis menyampaikan apresiasi kepada: Pertama,



Universitas Satya Terra Bhinneka, yang telah memberikan dukungan akademik dan fasilitas penelitian yang memadai. Kedua, Irfan, atas bimbingan, arahan, dan masukan berharga selama proses penelitian ini. Ketiga, Gereja Baptis Indonesia Helvetia, yang telah memberikan izin dan akses dalam pengumpulan data serta informasi yang diperlukan. Keempat, Rekan-rekan dan keluarga, yang senantiasa memberikan dukungan moral, doa, serta motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, segala saran dan masukan dari pembaca sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik yang lebih luas. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih.

## REFERENSI

1. Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues and Policy Implications. *Research Policy*, 43(3), 476-494.
2. Anggana, R. P. (2024). Pemanfaatan Smartphone dan Digital Marketing 4.0 Dalam Meningkatkan Penjualan di Masa Pandemi Covid-19 Berdasarkan Teori Difusi Inovasi. *Koalisi: Cooperative Journal*, 3(2). journal.ikopin.ac.id
3. Bianchi, C., Glavas, C., & Mathews, S. (2017). SME International Performance in Latin America: The Role of Entrepreneurial and Technological Capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 176-195.
4. Blackburn, R. A., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small Business Performance: Business, Strategy and Owner-Manager Characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27.
5. Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and Small Business: Start-up, Growth and Maturity* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
6. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
7. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
8. Hoetoro, A., & Satria, D. (2020). *Smart Economy: Kewirausahaan UMKM 4.0*. Universitas Brawijaya Press. books.google.com
9. Mazzarol, T. (2014). *Growing and Sustaining Entrepreneurial Ecosystems: What They Are and the Role of Government Policy*. White Paper, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
10. McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261-288.
11. Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson Education Limited.
12. Putri, R. L., et al. (2024). *Manajemen UMKM Terpadu*. Minhaj Pustaka. minhajpustaka.id
13. Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce Adoption by SMEs in Developing Countries: Evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review*, 7(1), 25-41.
14. Scarborough, N. M. (2014). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (7th ed.). Pearson.
15. Setiawan, M., & Panduwangi, M. (2020). The Impact of Digital Marketing on MSME's Performance in Indonesia. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 1-10.
16. Storey, D. J., & Greene, F. J. (2010). *Small Business and Entrepreneurship* (1st ed.). Pearson Education Limited.
17. Sukoco, B. M., & Siringoringo, H. (2013). How Market Orientation, Innovation Capability, and Business Performance Interrelate: An Empirical Study on Indonesian SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1-14.
18. Suryana. (2013). *Kewirausahaan: Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Salemba Empat.
19. Suryana, Y., & Bayu, K. (2010). *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Kencana Prenada Media Group.
20. Tambunan, T. (2019). *UMKM di Indonesia: Beberapa Isu Penting*. Ghalia Indonesia.
21. Tambunan, T. (2019). Recent Evidence of the Development of Micro, Small and Medium Enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-15.
22. Wahyuni, S., & Fitriani, R. (2017). The Influence of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on Business Performance of MSMEs in West Sumatra. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 6(6), 48-60.
23. Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship* (4th ed.). Pearson Education Canada.

24. Yasa, N. N. K., & Susila, I. K. (2019). The Role of Innovation in Mediating the Effect of Market Orientation on Business Performance of SMEs in Bali. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 1-11.
25. Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
26. Yuliansyah, Y., Gurd, B., & Mohamed, N. (2017). The Significant of Business Strategy in Improving Organizational Performance. *Humanomics*, 33(1), 56-74.